
Eksempel på dårlig ledet endringsprosess

KOMMENTAR

PER BRODAL

pabrodal@gmail.com

Per Brodal er professor emeritus ved Institutt for medisinske basalfag, Universitetet i Oslo.

Ingen oppgitte interessekonflikter.

Slagstads velskrevne, krasse, og sannsynligvis sørgelig treffende beskrivelse av «hovedstadsfusjonen» og det fremvoksende helsebyråkratiet gir blant annet anledning til refleksjon over hva som kjennetegner en godt ledet endringsprosess (1). Slagstad påpeker likheter mellom prosessene forut for «hovedstadsfusjonen» og sykehusreformen (2000 – 2002). Særlig skjebnesvangert var sannsynligvis høyt tempo i planleggingsfasen «på bekostning av utredning av fremtidige konsekvenser» og ovenfra-nedad styring og kontroll. Derimot bød gjennomføringen på problemer bl.a. fordi «Oslo-prosessen buttet mot realiteter ikke minst av faglig art». Et slikt mønster er ifølge ledelseksperter Ichak Adizes kjennetegn ved en dårlig ledet organisasjon (2). Hastverk i beslutnings- og planleggingsfasen straffes med langsom og mangelfull iverksetting. En god ledet organisasjon, derimot, tar seg god tid frem til beslutninger, mens gjennomføringen går raskt. Man skulle tro at denne sannheten, som hverken er ny eller særlig vanskelig å forstå, var erkjent og etterlevd av politikere og toppledere, men likevel ser det ut til heller å være unntaket enn regelen at man tar seg nødvendig tid før viktige beslutninger fattes.

LITTERATUR

1. Slagstad R. Den nye helseadelen. Tidsskr Nor Legeforen 2017; 137: 1058 - 64.
2. Adizes I. Endring kan mestres. Oslo: Universitetsforlaget, 1991.

Publisert: 18. september 2017. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.17.0728
Opphavsrett: © Tidsskriftet 2026 Lastet ned fra tidsskriftet.no 25. mars 2026.